



新

連載

海外カイゼン推進レポート

第1回

改善と Kaizen

PEC協会 主任研究員 三浦聡彦

Do it!



日本語の改善から世界の Kaizen へ

日本の製造現場では当たり前のカイゼン活動が海外でも注目されている。改善は、英語でもそのまま ‘Kaizen’ で通じる。トヨタ自動車で大野耐一先生が作り上げた「トヨタ生産方式」はアメリカで研究され、「リーン方式」として欧米を中心に世界に広がり、製造業だけではなく病院、空軍など幅広い業界で実践されている。

日本でカイゼンを学び実践する中で、アメリカ・カナダ・オーストラリア・ニュージーランドでも実践する機会を持つことができた。

日本生まれのカイゼンがどのように実践されているのかを皆さんに紹介したい。

改善をどこで行うか？

皆さんは、カイゼンをどこで行うだろうか。多くの日本人が「現場」と答えるだろう。しかしアメリカでは事情が違う。多くのアメリカ人は「会議室」と答えるだろう。アメリカに工場がある日本企業の人たちに、アメリカでカイゼンがどのように行われているか尋ねた。すると多くの人が「日本のカイゼンではすぐに現場に行くが、いきなり現場に行ってはダメ。なぜなら日本と違ってアメリカ人は分業しているから、現場のことをよく知らない。まず会議室に行って、初工程から最終工程までのフローを図にして、問題点を机上で話し、目標を共有してからでないとうまくいかない」と答えた。

ここで、一般的なアメリカでのカイゼンスケ

ジュールと、PECの1日カイゼンスケジュールを比較してみよう。表を見てわかるように、アメリカでのカイゼンスケジュール例(表1)では、座学、分析、提案、計画と会議室にいる時間が現場にいる時間よりも長いことがわかる。現場を変えるはずなのに、現場のことを会議室の机上でまとめる時間の方が長い。しかも現場で実際にカイゼンせずに、提案だけで終わることもある。

一方、PECの1日カイゼンスケジュール(表2)では、その日のうちに現場でカイゼンして結果を出し、その結果についての発表を行う。会議室にいる時間よりも現場にいる時間の方が長い。アメリカ人が5日かけて行っているカイゼンを1日で行うことができる。この1日カイゼンスケジュールは日本で行っているカイゼン会と同じように海

表1 アメリカでのカイゼンスケジュール例

	月曜日	火曜日	水曜日	木曜日	金曜日
スケジュール	開会式 座学	現状分析	改善提案	実施もしくは計画作成	発表
	現状分析	現状分析	改善提案	実施もしくは計画作成	まとめ
場所	会議室	会議室	会議室	現場もしくは会議室	会議室

表2 PEC1日カイゼンスケジュール

スケジュール	場所
8:00 開会式	会議室
8:30 モラル訓練	会議室
9:00 現場改善	現場
12:00 昼食	食堂
12:30 現場改善	現場
14:00 まとめ	会議室
15:00 成果発表会	会議室
16:00 終了	



外でも実践している。アメリカ・カナダ・オーストラリア・ニュージーランドに行き、現地人が経営して日本人が一人もいない現場に行き、実際に行っているスケジュールである。5日間訪問する場合は、この1日カイゼン会を5回行う。カナダでの1日カイゼン会の一例を写真1～3に紹介する。

目的は同じで、現場をよりよく変えて成果を出すことだが、なぜ日米でこのように時間の使い方が違うのだろうか。まずアメリカ人は知識習得、分析から入る。日本人は実践から入る。「野球がうまくなりたい」と思ったらどこに行くだろうか。まずグラウンドに行き、素振りやトスバッティング、また走り込みやノックなど現場に行き自分の体を動かす。いきなり会議室に行きからルールブックを読み、キャッチボールとバッティングの講義を受け、ビデオを見るなど考えることから始めないはずだ。

トヨタ生産方式創始者大野耐一先生に学び、一人屋台方式を作り上げた山田日登志先生は「現場は物事の本質がおこるところ」と喝破した。日本人はこのことが理屈ではなく感覚的にわかっているから、問題が起こった時にすぐに現場に行く。日本の中小企業に行くと、多くの経営者はワイシャツ、ネクタイの上に作業着を着ている。自ら現場を回ることも行う。カイゼンが生まれた日本の現場に学ぼうと日本に来る多くのアメリカ人の管理職は、経営者が作業着を着ていることに驚く。

カイゼンをするには、洋の東西を問わず、まず現場に足を運ぶこと。会議室に行けば結果が出る

写真1 現場に行ったら、即実践

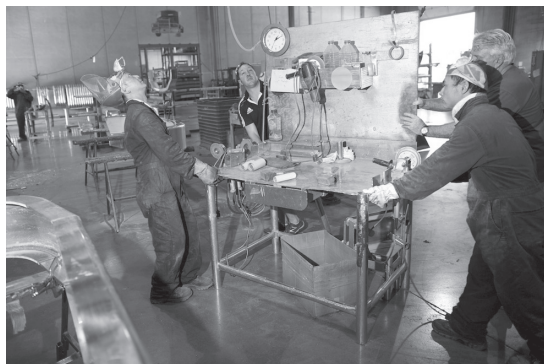


写真2 その日のうちに棚を撤去



写真3 活スペースで成果発表会



までに時間がかかるし、現場に行けば結果が早く出る。

カイゼンの意味

改善とは「善く改める」ことで、よりよいことに変えていくことだ。ここで『改善魂の叫び』（山田日登志著、日刊工業新聞社）の中にあるトヨタ生産方式創始者、大野耐一先生の言葉を引用しよう。

「数年前、アメリカGMと提携して、NUMMIという会社をつくった。そこからトヨタへ実習生がきて半年ぐらいの研修をします。トヨタでは、改善、改善といって、いろんなことを実施しているわけですが、彼らが、アメリカへ帰っても、やっぱり「KAIZEN」と書くんですね。アメリカには改善という言葉がないんですね。改良(Improvement)と改善は違います。改良は品物をよくすることで、改善は行動をよくすることなの



表3 カイゼンの認識

	日 本(PEC)	アメリカ
カイゼンの意味	仕事だけではなく、人生をよりよくする	継続的な改良 Continuous Improvement
カイゼンをする人	すべての人	管理者
主なカイゼン場所	現場	会議室
カイゼン方法	実践	分析、提案
カイゼンスケジュール	1 日	5 日
作業者	付加価値を生む	コスト

です」(昭和63年9月)。

アメリカでは、現場で働く人は作業服の襟の色から「ブルーワーカー」と呼ばれ、現場の人たちに自ら知恵を出すことを期待されていない。人種間や宗教観による背景が異なるため、マニュアルを決めてその通りに行うことを要求する。現場で働く人たちはコストであり、そのため自動化して機械に投資をして品質を良くし、人件費を押さえてきた。現場の力を信じていないのだ。

一方、日本では「人」に焦点を置き、行動を変えることがよりよい結果を生むことだと気づき、カイゼンしている。そこには人が付加価値を生み、自らの頭脳を使ってより良くしていく、そして自らの人生をより良くしていくとの思いが込められている。カイゼンは誰にでもできることであり、自らの人生をより良くしていくために行う当たり前のことなのだ。アメリカで、例えばシャワーを使うときにシャンプーを手の届くところに配置し、台所でもよく使う調味料を手元に置くのはカイゼンだ、と伝えた。すると「カイゼンってそんなに簡単なことだったんだ」と笑顔になった。そのため英語に「改善」を意味する言葉がなくても、皆が共感しKaizenをそのまま使ったのだろう。

現在、英語でのKaizenはContinuous Improvementと訳されており、それは継続的な改良を意味する。「継続的に」改善していくという点では、その通りだ。しかし30年前に日本に学びに来たアメリカ人が「KaizenとImprovementは違う」ことに気づき、KAIZENを使うようになったのに、いまではそのImprovementを使っているのだ。それはアメリカではカイゼンが現場を巻き込んだ活動ではなく、高価な授業料を払って取得

したMBAや、特別なカイゼンセミナーを修了した管理職のものであり、コンサルタントが稼ぐための手段になっているのではないだろうか(表3)。

カイゼンに磨きをかける

カイゼンは誰にでもできことであり、現場の人たちを巻き込むことで達成感や、働く喜び、活力を生みだす。そしてカイゼンの輪が大きくなるほど、結果的に大きな成果を生み出す。

次号以降、海外でのカイゼン事例や実際のアプローチ、日本の強み・弱み、アメリカや他国の強み・弱みを紹介する。日本のカイゼンに磨きをかけて日本のモノづくりが元気になる一翼を担うことができれば幸いである。



筆者：みうら としひこ

PEC協会 主任研究員

T E L : 058-397-2531 FAX : 058-397-2532

略歴：東レエンジニアリング時代に山田日登志氏に師事し、PEC産業教育センターに入所(現在PEC協会)。国内でのムダとり、カイゼンを行う傍ら、海外でもカイゼンを行う。九州大学経済学部産業マネジメント修了。MBA

著書：「カンタン!ムダとりポケットブック」日刊工業新聞社、2006